



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING BAÑOS DE FITERO S.A.

CRISTINA LOS ARCOS DELGADO

DIRECTORA:

RAQUEL CHOCARRO EGUARAS

PAMPLONA-IRUÑA

JUNIO-2014

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Análisis interno	3
2.1 Historia	3
2.2 Descripción	3
2.3 Instalaciones	4
2.4 Localización	4
2.5 Organización	5
2.6 Misión	6
2.7 UEN	6
2.8 Estrategia Comercial	7
2.9 Resultados	15
2.10 Consumidores	17
2.11 Posicionamiento	17
2.12 Relaciones con otras empresas	17
3. Análisis externo	18
3.1 Análisis mercado	18
3.2 Competidores	19
3.3 Mercado referencia	21
3.4 Segmentación mercado	22
3.5 Macroentorno	23
4. DAFO	27
5. Objetivos	28
6. Estrategias	29
7. Planes acción	32
8. Presupuesto total	43
9. Calendario acciones	43
10. Cuenta P y G final	44
11. Control Plan Marketing	45
12. Conclusiones	46
13. Bibliografía	46

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se puede visualizar el proyecto de Plan de Marketing que la empresa Baños de Fitero S.A. podrá llevar a cabo. Mediante dicho proyecto la empresa podrá aumentar la cobertura y participación en el mercado.

1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo voy a desarrollar un plan de marketing para el Balneario de Fitero. Las razones por las que he elegido dicha empresa son varias. En primer lugar, considero que la empresa pertenece a un sector que contribuye satisfactoriamente no sólo a la salud sino también a la belleza (tan demandada últimamente), utilizando sistemas naturales totalmente respetuosos con el medio ambiente. En segundo lugar, creo que Balnearios de este tipo incentivan el turismo rural y vacacional en Navarra, impulso tan necesario en estos momentos de crisis. Y en último lugar, porque considero que es una empresa con un gran potencial de crecimiento por lo que la elaboración del plan de marketing tiene mucho sentido.

2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1 Historia

Probablemente fueron los romanos quienes construyeron los baños primitivos. Hoy en día en el Balneario podemos encontrar vestigios del uso terapéutico de esta agua en época de César Augusto.

En 1157 las termas fueron donadas al Monasterio de Fitero por el Rey Sancho III de Castilla. Los Baños fueron destruidos y saqueados en 1507. Se reconstruyeron rápidamente y fueron regentados por un matrimonio, D. Pedro Navarro y D. Ana de San Juan, que en 1600 adoptaron a D. Juan de Palafox y Mendoza.

Durante la guerra de la independencia, los frailes fueron expulsados y los baños usados por los heridos franceses. En 1814 los frailes regresaron. Con la Desamortización de Mendizábal, los monjes abandonaron definitivamente el Monasterio en 1835, que pasó a manos de D. Juan José Aréjula, vecino de Tudela.

En 1846, se descubrió la existencia de otro manantial termal en torno al cual se levantaron los Baños Nuevos, actualmente el balneario Gustavo Adolfo Bécquer.

Finalmente, en 1909 las dos propiedades se unieron y la explotación de los dos balnearios quedó en manos de una sola sociedad.

2.2. Descripción

El balneario se encuentra localizado en la villa de Fitero, perteneciente a la Comunidad Foral de Navarra, más concretamente en la merindad de Tudela. La villa de Fitero se sitúa en el extremo suroccidental de Navarra,

en el valle del río Alhama. Su principal centro comercial es Tudela a 23 km, mientras que ciudades como Logroño, Pamplona o Zaragoza se encuentran a poco más de una hora de distancia.

2.3. Instalaciones

El Balneario cuenta con dos hoteles, un complejo termal y unas instalaciones deportivas:

2.3.1 Hotel Gustavo Adolfo Bécquer

Se trata del complejo más moderno que aloja las reservas directas. Ofrece 367 plazas hoteleras. La mayoría de las habitaciones son dobles y están dotadas de baño, teléfono, televisión, secador de pelo, aire acondicionado y terraza. Además dispone de varios salones, una cafetería y unos preciosos jardines.

2.3.2 Hotel Palafox

Con 120 plazas, este hotel está actualmente destinado a alojar grupos concertados de los programas nacionales y autonómicos de termalismo. En él, encontrará habitaciones con baño, teléfono, televisión y terraza.

2.3.3 Complejo termal

En él podemos encontrar: una piscina hidrotérmica cubierta, una piscina térmica exterior, varias saunas naturales, baños con aplicación en columna vertebral, baños de aeromasaaje, duchas de columnas y circular, chorros generales y lumbares, sistema de pediluvios, sala de rehabilitación, salas de masajes y cabinas de parafangoterapia.

2.3.4 Instalaciones deportivas: pistas de tenis, gimnasio, parques y zonas para paseos naturales.

2.4. Localización

El Balneario se encuentra en la Calle Extramuros, s/n 31593 Fitero (Navarra). Teléfono: 948 77 61 00. Fax: 948 77 62 25.

¿Cómo llegar?

Desde Pamplona....por la autopista AP-15, salida en dirección Cintruénigo.

Desde Madrid....salir por la A-2 hacia Soria, continuar en dirección Agreda y tomar la NA-133 en dirección Pamplona.

Desde Barcelona....salir por la A-2 en dirección Zaragoza, seguir hacia Pamplona y tomar la salida a Tudela.

2.5. Organización

Se trata de una Sociedad Anónima con domicilio social detallada anteriormente, cuya denominación comercial es Baños de Fitero, S.A., con C.I.F A31000144.

La Sociedad fue constituida el 7 de Mayo de 1909 y su código de actividad según el CNAE es el 5510 Hoteles y alojamientos similares.

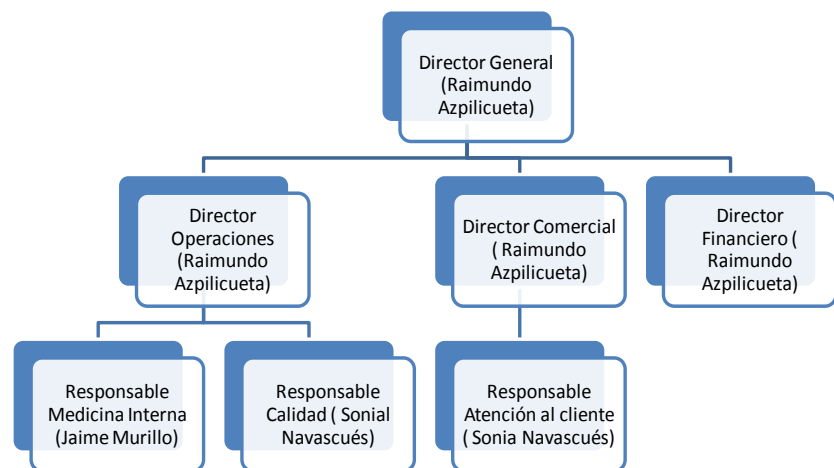
Su objeto social es la explotación de los manantiales termomedicinales surgentes en los dos balnearios.

Equipo humano:

El Balneario cuenta con un equipo humano altamente cualificado (en el gráfico 1 podemos observar el organigrama). El equipo médico está dirigido por Jaime Murillo León, especialista en medicina interna e hidrología médica. Cuenta con 30 años de ejercicio, ha trabajado en otros Balnearios y cuenta con amplia experiencia en hidrología. El resto del personal médico y de enfermería también cuenta con mucha experiencia y está habituado a resolver emergencias de medicina general y de hidrología particular.

El servicio médico practica el reconocimiento de los pacientes que acuden al Balneario. En la consulta médica, se confecciona la historia clínica y se prescribe el tratamiento hidrológico o médico a realizar. Posteriormente se realiza el seguimiento de la cura termal y se resuelve las consultas o incidencias que puedan surgir. Además, dicho servicio supervisa y coordina los departamentos de admisión médica, enfermería, fisioterapia y técnicas complementarias para la correcta aplicación de los tratamientos.

Gráfico 1: Organigrama



2.6. Misión

La misión del Balneario es ofrecer unas vacaciones más saludables, además de poner a disposición del cliente soluciones de belleza y bienestar tomando como referente de desarrollo la naturaleza.

2.7. Unidades estratégicas de negocio

A continuación vamos a identificar las diferentes unidades de negocio que tiene el Balneario, con el objetivo de proponer una estrategia diferente para cada una de ellas.

En primer lugar, definimos la unidad de negocio que más beneficio reporta a la empresa: la **SALUD**, más bien los tratamientos terapéuticos, ya que tienen gran crecimiento y participación en el mercado, por ello la empresa

debe potenciar al máximo dicha área de negocio. Supone el 75% del resultado.

En segundo lugar, encontramos: la **BELLEZA**. Debido a que la empresa ha comenzado recientemente a ofrecer tratamientos de belleza más especializados, todavía tiene poca participación en el mercado, pero debido al creciente interés de nuestra sociedad en dicha área tiene un gran potencial de crecimiento. Contribuye en un 15% al resultado.

Por último, tenemos el **alojamiento**, el cual supone un 10% del resultado. Dicha área tiene gran cuota de mercado pero la tasa de crecimiento no es elevada. Son pocas las personas que se trasladan a un Balneario únicamente por motivos de alojamiento, por ello dicho servicio está vinculado a los anteriores.

Las ventas de la empresa en 2012 alcanzaron los 8.309.305€, mientras que las del sector, teniendo en cuenta únicamente los Balnearios con código IAE 9422 y localizados en Madrid, La Rioja, Navarra y País Vasco, suman un total de ventas en el mismo período de tiempo de 253.439.645€, lo que supone una cuota de mercado de 3,28%. (Base de datos Sabi).

2.8. Estrategia comercial

2.8.1 Servicios

Los servicios ofrecidos por el Balneario, los vamos a analizar de forma diferenciada atendiendo al criterio de áreas de negocio que hemos visto en el apartado anterior.

Tratamientos termales con fines terapéuticos: **SALUD**. El balneario ofrece gran variedad de tratamientos con aguas termales principalmente indicados para:

- ✓ Procesos reumatológicos
- ✓ Rehabilitación funcional
- ✓ Procesos respiratorios
- ✓ Procesos arteriales periféricos
- ✓ Curas de relajación-profilaxis

Los beneficios de las aguas termales son numerosos. En primer lugar, el calor produce mayor aporte sanguíneo a nuestro organismo favoreciendo la oxigenación de los tejidos. En segundo lugar, la presión rompe el círculo de la contractura muscular que combinado con determinados ejercicios en el agua favorece la recuperación de las funciones musculares disminuidas.

Los tratamientos que ofrece el centro son los siguientes:

Baños

Se trata de un baño termal al que se le incorpora una determinada cantidad de aire a presión, creando de este modo múltiples corrientes de agua. Los beneficios son múltiples: estimulación de las funciones orgánicas y metabólicas, relajación muscular, sedación y vasodilatación periférica y aumento de la movilidad articular.

Estufa General

Se trata de un tratamiento muy beneficioso para las diversas enfermedades del aparato respiratorio y para las enfermedades reumáticas, con un efecto relajante muy significativo. Su aprovechamiento se hace respirando normalmente, de manera que el vapor entra por la nariz y la boca simultáneamente, mientras se permanece sentado. Entre los beneficios podemos destacar la estimulación de las funciones orgánicas y metabólicas, la sedación y relajación muscular.

Ducha circular

El agua sale con gran dispersión, provocando en la piel reflejos generales de relajación o estímulo permitiendo la activación de la circulación.

Chorros generales

Consiste en un chorro a presión aplicado por un auxiliar, que siguiendo las instrucciones del médico, tratará las zonas afectadas además de hacer un recorrido general por la espalda.

Consigue efectos muy beneficiosos en contracturas musculares y lumbagos; además de la relajación general.

Pediluvio

Los pies poseen infinidad de terminaciones nerviosas que conectan con todo el cuerpo. La aplicación de chorros en pies y parte de las piernas, a temperatura alternante, que cambia de calor a frío con gran rapidez, mejora la circulación sanguínea.

Piscina Hidrotermal

La piscina está dotada de un circuito completo donde se combinan diferentes tratamientos de rehabilitación, con el esparcimiento y la relajación.

La piscina se complementa con camas de burbujas, sauna húmeda de aromas, ducha de contraste y sillones calefactados de reposo.

Masajes

Las diferentes técnicas de masaje terapéutico suponen una gran ayuda en el tratamiento de enfermedades reumáticas y son beneficiosos en la recuperación y el mantenimiento de la capacidad funcional general.

Parafangos

Consiste en una mezcla de fango y parafina que se aplica localmente en las zonas afectadas. Su principal efecto se produce mediante termoterapia, transmitiendo gran cantidad de calor a estructuras profundas, mediante aplicaciones locales en las articulaciones.

Rehabilitación-fisioterapia

El servicio de fisioterapia está dotado de los medios técnicos necesarios para los diferentes tipos de rehabilitación. Incluye una amplia gama de electroterapia, aunque los principales resultados se obtienen mediante las diferentes técnicas manuales que aplican los fisioterapeutas.

Aerosolterapia

Mediante aerosoles de agua termal micronizada, los efectos de ésta llegan a los diferentes segmentos del sistema respiratorio, aliviando ostensiblemente afecciones catarrales, procesos asmáticos, faringitis, etc. Existe la posibilidad de incorporar tratamiento farmacológico.

Tratamientos de belleza: **BELLEZA**. El Balneario cuenta con un completo gabinete de estética que realiza distintos tratamientos faciales y corporales para su cuidado estético.

- ✓ Depilación
- ✓ Cuidado manos/pies
- ✓ Tratamientos corporales: anticelulíticos, hidratantes,...
- ✓ Tratamientos antiestrés
- ✓ Tratamientos especiales piernas cansadas
- ✓ Tratamientos faciales
- ✓ Tratamientos ojos
- ✓ Gimnasio

Alojamiento: El Balneario cuenta con dos complejos hoteleros.

- ✓ Hotel Gustavo Adolfo Bécquer: dispone de 367 plazas, la mayor parte dobles. Dispone de: calefacción, aire acondicionado, ascensor, cafetería, aparcamiento, acceso minusválidos, peluquería, garaje individual, sala lectura, terraza, jardín, T.V. vía satélite, capilla, caja fuerte, tienda, gabinete estética, tarjeta crédito y servicio médico.
- ✓ Hotel Palafox: Con 120 plazas, este hotel está actualmente destinado a alojar grupos concertados de los programas nacionales y autonómicos de termalismo. En él encontrará habitaciones con baño, teléfono, televisión y terraza en un ambiente familiar y entrañable. Dispone de: calefacción, aire acondicionado, cafetería, acceso minusválidos, aparcamiento, terraza, jardín, servicio médico, capilla, peluquería, sala lectura, T.V vía satélite, tarjeta crédito y caja fuerte.

En cuanto al conocimiento de marca, cabe decir que el 62% de las personas que visitaron el Balneario en el último año, conocían nuestra empresa a través de conocidos o amigos, es decir, por el llamado efecto boca a boca.

2.8.2 Precio

EL Balneario ofrece diferentes tarifas de los precios dependiendo de la clase de tratamiento solicitado.

La tarifa de los hoteles la podemos encontrar en las siguientes tablas:

Tabla 1: Precios temporada 2014

Precios temporada 2014			IVA incluido		
Temporada Baja (T.B.)			Temporada Alta (T.A.)		
Del 10 de Febrero al 16 de Abril, del 22 de Abril al 30 de Junio y del 1 de Octubre al 10 de Diciembre.			Del 17 de Abril al 21 y del 1 de Julio al 30 de Septiembre.		
Habitaciones	T.B.	T.A.	Servicio de comedor	T.B.	T.A.
Dobles con salón	96,00	112,00	Pensión alimenticia	45,25	52,75
Dobles con baño	76,50	88,50	Media pensión	35,00	40,50
Sencillas con Baño	49,25	57,50	Mitad de pensión	22,55	26,40
Tarifas para los Hoteles Bécquer y Palafox Niños de 0 a 2 años: Gratis, Niños de 3 a 12 años. 50% Dto. En ambos casos compartiendo habitación con 2 adultos.			Desayuno (pensión alimenticia)	8,75	10,25
			Almuerzo (pensión alimenticia)	18,25	21,25
			Comida (pensión alimenticia)	18,25	21,25
			Desayuno (media pensión)	10,75	11,25
			Almuerzo (media pensión)	24,25	29,25
			Comida (media pensión)	24,25	29,25
			Desayuno (servicios sueltos)	11,00	11,50
			Almuerzo (servicios sueltos)	24,50	29,50
			Comida (servicios sueltos)	24,50	29,50
Programas especiales	T.B.	T.A.			
Programa (fin de semana)	190	210			
Programa (10 días)	770	850			
Programa (15 días)	1.130	1.250			

Tabla 2: Tarifa tratamientos terapéuticos

Galería de baños	
Tratamientos termales	
Baño general	19,25 €
Baño de burbujas	20,25 €
Estufa general	18,75 €
Ducha escocesa	23,50 €
Ducha de columnas y circular	19,25 €
Chorro lumbar	17,25 €
Pediluvios	17,25 €
Aerosol	17,50 €
Parafangos	17,50 €
Parafangos (aplicación adicional)	8,75 €
Piscina hidrotermal cubierta	
Circuito termal (1 hora)	38,50 €
Circuito termal (1/2 hora)	24,00 €
Rehabilitación	
Sesión de masaje y rehabilitación	26,75 €
Sesión de fisioterapia	34,25 €
Servicios médicos	
Consulta médica	38,50 €
Análítica: glucosa	8,25 €
Análítica: colesterol (perfil lipídico)	34,50 €
Densitometría ósea (por ultrasonidos en calcáneo)	32,25 €
Calculo de riesgo coronario (incluye electrocardiograma)	42,50 €
Otros servicios	
Alquiler de albornoz	9,25 €
Garaje: por cada cabina, al día	10,50 €

Tabla 3: Tarifa tratamientos de estética

Estética	Sujeto a disponibilidad
Depilaciones	
Medias	17,00 €
Entera + ingles	25,25 €
Ingles / Axilas	7,25 €
Cejas	6,75 €
Labio superior	5,75 €
Tratamiento de manos	
Hidratación y nutrición	17,00 €
Pedicura - manicura	17,00 €
Masajes	
Remodelante, reafirmante, relajante, circulatorio, hidratante, aromático	26,75 €
Tratamientos corporales	
Adelgazante, flacidez, celulitis, 1 hora de duración, con envoltura de algas purificantes y masaje manual	167 € (4 sesiones) 58,25 € (1 sesiones)
Tratamientos antiestrés	
Desintoxicante, aromático... 1 hora de tratamiento con fango en espalda, mascarilla facial y masaje con aromas facial y corporal	58,25 €
Tratamientos especiales piernas cansadas	
30' de TTº con gel crioterico y masaje aromas	21,75 €
60' de TTº con vendas frías y masaje circulatorio	58,75 €
Tratamientos faciales	
Contra el paso del tiempo: antiarrugas, descolgamiento, hidratación, nutrición, lifting manual 60'	167 € (4 sesiones) 58,25 € (1 sesiones)
Tratamientos de ojos	
30' Limpieza, gel calmante, mascarilla y masaje	34,25 €
Limpieza facial 60'	44,25 €
Limpieza corporal 60'	54,25 €
Limpieza de espalda 60'	44,25 €
Permanente y tinte de pestañas 60'	58,25 €

El Balneario ofrece bonos de descuentos periódicos dependiendo de la duración de la estancia. Además el Balneario pone a disposición de los clientes (cada dos meses) ofertas especiales, las cuales pueden consultarse directamente en la página web.

Tabla 4: Ofertas especiales

Programas de Fin de Semana

3 días / 2 noches, incluye:

- Alojamiento en Habitación doble
- 2 pensiones completas (incluye Agua y Vino)
- 2 Sesiones de Baño y Estufa general

Precio

Temporada Baja: 190 euros

Temporada Alta: 210 euros

Programas 10 Días

10 días / 9 noches, incluye:

- Alojamiento en Habitación doble
- 9 pensiones completas (incluye Agua y Vino)
- 9 Sesiones de Baño y Estufa general
- Servicios Médicos

Precio

Temporada Baja: 770 euros

Temporada Alta: 850 euros

Programas 15 Días

15 días / 14 noches, incluye:

- Alojamiento en Habitación doble
- 14 pensiones completas (incluye Agua y vino)
- 14 sesiones Baño y Estufa general
- Servicios Médicos

Precio

Temporada Baja: 1.130 euros

Temporada Alta: 1.250 euros

Fuente tabla precios: Información proporcionada empresa

El Balneario también colabora con el Programa de Termalismo del Imsero del Gobierno a nivel nacional. Dicho programa se configura como un servicio complementario a las prestaciones del Sistema de la Seguridad Social que tiene por objeto facilitar la asistencia, que en los balnearios se presta, a las personas mayores que la precisen. En él pueden participar los pensionistas por conceptos de jubilación e invalidez, y por el concepto de viudedad recogidos en el sistema de Seguridad Social. Así pues, el Balneario está presente en todas las agencias de viaje españolas colaboradoras también de dicho programa tales como Halcón viajes, Viajes Eroski, Viajes Ecuador, Marfil, Barceló Viajes,...las cuales se quedan un porcentaje de la reserva.

Los precios que ofrece el nuestro Balneario son los que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 5: Precios Programa Termalismo

Comunidad Autónoma	Provincia	Localidad	Balneario	Tratamiento	Meses en los que se desarrollan los turnos (En sombreado, los meses en los que, en principio, hay programado el desarrollo de turnos)																								Acreditamiento
					Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre				
					10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días			
NAVARRA																													
Navarra	Elgorriaga	Elgorriaga	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	456,33	377,81	456,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	456,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*			
Navarra	Fitero	Fitero - 1 (H. Gustavo Adolfo Becquer)	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	456,33	377,81	456,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	456,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*			
Navarra	Fitero	Fitero - 2 (H. Virrey Palafox)	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	456,33	377,81	456,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	456,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*			

Anexo: Folletos precios 2014 Programa Termalismo.
Fuente:www.imsero.es

2.8.3 Distribución

El balneario ofrece sus servicios a través de un canal directo, su página web www.balneariodefitero.es, en la que puedes consultar disponibilidad y realizar la reserva que más se adecue a tus necesidades. Cabe decir que la página resulta poco atractiva, podría presentarse las ofertas dirigidas a los diferentes segmentos de una forma más precisa. Destacar el teléfono como medio más utilizado dentro del canal directo: 948 77 61 00, supone un 44% de las reservas.

Además el balneario está presente en las tan demandadas redes sociales Twitter (@balneariofitero) y en Facebook (Balneario de Fitero), mediante las que puedes estar informado de las últimas ofertas, servicios y noticias relacionadas con la empresa.

No obstante, el Balneario también ofrece sus servicios a través de canales indirectos puesto que está presente en varias páginas de búsqueda rápida con mayor afluencia tales como booking, trivago, tripadvisor, ask, etc... Las cuales se llevan una comisión de entre el 15 y el 22%.

Las agencias de viajes y páginas de búsqueda rápida suponen un 22% de las reservas, mientras que la página web propia supone un 34%.

Además, el Balneario forma parte de la Asociación de Turismo Navarro y de la Asociación de Balnearios de España, las cuales posibilitan información y reserva.

2.8.4 *Comunicación*

La promoción del Balneario se hace principalmente a través de su página web y de los folletos promocionales que se envían a diversas agencias y a las entidades colaboradoras del programa de turismo navarro. Además de la publicación de las diferentes ofertas en las redes sociales.

Otro medio de comunicación y publicidad es la tienda ubicada en el complejo, en la que se pueden comprar diferentes productos destinados al cuidado corporal, facial, colonias, productos dirigidos al baño,... Dichos productos pueden ser adquiridos también vía online a través de la página web. No sólo aparece el logo de la empresa en los productos sino también en las bolsas entregadas con la compra.

En cuanto al mensaje que el Balneario quiere transmitir cabe decir, que la empresa colabora con el Programa de Termalismo Social del Gobierno, que bajo el lema “Por tu salud, por tu bienestar”, ha lanzado una campaña de publicidad en los medios más destacados, dirigido a nuestros mayores.

Por otra parte, el Balneario se dirige al resto de su público objetivo a través de una campaña que destaca la salud relacionada con la belleza, “Revitalízate”.



2.9. Resultados empresa

Previamente a analizar el perfil de nuestros clientes, vamos realizar un estudio de los resultados obtenidos por la empresa.

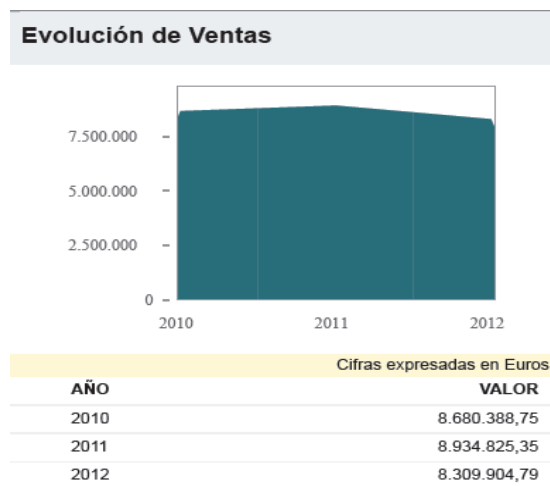
La evolución de los empleados y de las ventas la podemos ver a continuación en la tabla 6.

Tabla 6: Evolución empleados



Fuente: empresite

Tabla 7: Evolución ventas



Fuente: empresite

Como podemos observar en la tabla 6 los empleados han pasado de ser 180 en 2010 a 171 en 2012, el porcentaje de fijos ha aumentado pero, sin embargo, el de eventuales se ha reducido notablemente.

En la tabla 7, observamos que las ventas se han reducido en un 4,45% en 2012 comparado con 2010.

Dicha disminución se ve justificada por la crisis económica sufrida en nuestro país. Por ello, uno de nuestros objetivos será recuperar niveles anteriores.

La cuenta de pérdidas y ganancias (tabla 8) muestra que las ventas a lo largo de los 3 últimos años se mantienen por encima de los 8 millones, obteniendo un resultado neto en 2010 de 528575,70 €. Se trata de una empresa solvente que a pesar de la crisis está obteniendo beneficios muy positivos.

Tabla 8: Cuenta Pérdidas y Ganancias

Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias						
	Cifras expresadas en Euros					
	Ejercicio 2012	% Ventas	Ejercicio 2011	% Ventas	Ejercicio 2010	% Ventas
VENTAS	8.309.904,79		8.934.825,35		8.680.388,75	
MARGEN BRUTO	6.530.053,65	78,58	7.033.723,17	78,72	6.846.484,11	78,87
EBITDA	1.451.107,66	17,46	1.878.245,15	21,02	1.793.676,28	20,66
EBIT	506.573,99	6,10	820.845,51	9,19	717.811,63	8,27
RESULTADO NETO	322.567,51	3,88	498.508,89	5,58	528.575,70	6,09
TIPO IMPOSITIVO EFECTIVO (%)	12,11		22,63		0,59	

Fuente: empresite

Anexo: Balance de situación

En la tabla 9 podemos observar los principales ratios. Destacamos el ratio de liquidez el cual ha aumentado considerablemente de 230,27 en 2010 a 279,18 en 2012. Sin embargo, el porcentaje de endeudamiento ha ido en decremento hasta ser en 2012 de un 21,38%. En conclusión, se trata de una empresa solvente, con un ratio de liquidez adecuado, capaz de autofinanciarse con sus ventas en un 19,44%.

Tabla 9: Ratios

Ratios Principales	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
RATIOS DE EQUILIBRIO			
Fondo de maniobra (Euros)	1.368.266,15	1.328.977,18	1.188.360,29
Ratio fondo de maniobra	0,1	0,09	0,08
Ratio de solidez	0,89	0,86	0,83
Periodo Medio de Cobro (días)	24,48	32,76	34,92
Periodo Medio de Pago (días)	57,6	73,44	74,16
RATIOS DE LIQUIDEZ			
Ratio de Liquidez (%)	279,18	246,56	230,27
Ratio de Liquidez Inmediata (%)	185,93	141,35	122,53
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO			
Porcentaje de endeudamiento (%)	21,38	23,45	25,43
Coste Medio de Financiación Externa	0,06	0,06	0,01
Cobertura del Servicio de la Deuda	1,84	1,76	2,53
Cobertura de Intereses	2,99	4,41	21,68
RATIOS GENERALES Y DE ACTIVIDAD			
Autofinanciación generada por las ventas (%)	19,44	21,28	16,71
Autofinanciación generada por los Activos (%)	11,61	13,34	10,07
Punto Muerto	1,06	1,1	1,09
Facturación media por Empleado	48.595,93	51.946,66	48.130,79
Coste Medio por Empleado	25.372,85	25.932,64	23.735,86
Rotación de Activos	0,6	0,63	0,6

Fuente: empresite

2.10. Consumidores

En este apartado voy a hacer referencia a los clientes actuales del Balneario.

En primer lugar, indicar que el Balneario tuvo una tasa de ocupación media del 63,5% en 2013. El período de mayor frecuencia corresponde a los meses de otoño y primavera, mientras que durante el período estival la tasa se reduce al 45%.

La proporción de clientes que frecuentan el Balneario pueden clasificarse atendiendo a diferentes indicadores:

- Sexo: los clientes que acuden al Balneario son un 63% mujeres frente a un 37% de hombres.
- Edad:

Edad	<30 años	31-50 años	51-65 años	+65 años
Balneario	5%	5%	70%	20%

- Nivel socioeconómico

Edad	Alta	Media-alta	Media	Pensionistas
Balneario	-	-	40%	60%

Fuente: base datos empresa

Como podemos observar, nuestro balneario presenta un intervalo mayoritario de edad entre los 51 y 65 años, a la vez que un nivel económico medio.

2.11. Posicionamiento

Este apartado hace referencia a la imagen que la empresa quiere proyectar con su oferta comercial. En este caso, el Balneario quiere penetrar en la mente del público objetivo como una alternativa más saludable a cualquier otro tipo de estancia vacacional, que no sólo permitirá relajarse sino también mejorar la salud a través de las técnicas más avanzadas. En definitiva, el Balneario seguirá una estrategia de diferenciación en el servicio ofrecido. Tratará que los clientes vean este complejo como el lugar idóneo como estancia vacacional, en el cual podrán desarrollar sus actividades diarias de la forma más saludable posible en un entorno idílico.

2.12. Relaciones con otras empresas

El Balneario es miembro de la Asociación de Turismo de Navarra que a su vez promueve el Programa de Termalismo Social del Imsero y de la Asociación de Balnearios de España. Dichas asociaciones se reúnen varias veces al año con el objetivo de marcar las directrices generales que deben de seguir las empresas del sector y de aunar esfuerzos para promover el turismo en la zona.

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

3.1. Análisis mercado

En julio de 2013 operaban 115 estaciones termale en España, 105 de ellas con alojamiento propio, mientras que las diez restantes carecían de oferta de alojamiento. Algunas estaciones cuentan con más de un establecimiento hotelero, de forma que la oferta global está compuesta por 129 establecimientos hoteleros, con capacidad para albergar 18.730 personas.

Las estaciones termale han visto reducida su facturación en los últimos años a la coyuntura económica y a la debilidad del consumo de los hogares. Si bien es cierto, que este descenso se ha visto parcialmente compensado por el crecimiento de la actividad correspondiente al Programa de Termalismo Social del Imsero, asignando un total de 206.000 plazas en toda España en 2013.

Tabla 10: Facturación Balnearios españoles



Fuente: www.dbk.es

La prestación de servicios de salud y bienestar aportó unos ingresos totales de 350 millones de euros en 2012, correspondiendo 90 millones a las estaciones termale (26% del total) y 240 millones al grupo de otros establecimientos (74%).

Por tanto, vemos que la cuota de mercado del sector termal es del 26%, con un nivel de facturación de 350 millones de €.

Ahora voy a realizar una comparativa de los resultados de la empresa con su sector, que podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 11: Comparativa Baños Fitero vs sector

Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias (% sobre los ingresos totales de explotación)			
	Cifras expresadas en %		
	Empresa (2012)	Sector	Diferencia
VENTAS	100,00	97,05	2,95
MARGEN BRUTO	78,58	80,67	-2,09
EBITDA	17,46	18,34	-0,88
EBIT	6,10	8,08	-1,98
RESULTADO NETO	3,88	3,32	0,56

Fuente: www.empresite.es

Observamos que la empresa la proporción que suponen las ventas sobre los ingresos totales de explotación es un 2,95% superior al del sector, mientras que el EBIT fue un 1,98% inferior al del sector. En conclusión, la capacidad de la empresa para generar beneficios de explotación es inferior a la del sector.

La situación de nuestro Balneario es buena y la del sector en general también pero la cuota de mercado es muy baja.

3.2 Competidores

A la hora de analizar nuestros competidores, primeramente deberíamos hablar de los distintos niveles de competencia que existen en dicho sector. En el primer nivel, encontraríamos la competencia a nivel de producto, es decir, los balnearios propiamente dichos tanto los termale como los marinos. En segundo nivel, estaría la competencia en categoría de producto, es decir, los centros de talasoterapia con hospedaje y hoteles de salud o curhoteles. Y en tercer nivel, encontraríamos la competencia genérica, entre los que destacan los hoteles-resort con instalaciones de hidroterapia, belleza y puesta en forma.

Así pues, en el siguiente mapa se presentan los distintos competidores existentes en España por comunidades, clasificados como competencia a nivel de producto.

Mapa 1: Balnearios españoles



Fuente: [empresite](http://empresite.es)

Como podemos observar, el número de competidores a los que por proximidad nos enfrentamos no son elevados. Con el fin de hacer un análisis más exhaustivo, vamos a proceder a detallar nuestros principales rivales. Para ello, vamos a establecer los límites geográficos de forma que analicemos balnearios de La Rioja, Navarra, País Vasco y Aragón.

3.2.1 Balneario de Cestona- Relais Termal (Zestoa)

El Hotel Balneario se encuentra situado en una zona rodeada de montañas y cubierta de exuberante vegetación. El edificio, de gran belleza, es de construcción renacentista. Está presidido por un hermoso jardín salpicado de árboles centenarios. Su interior sorprende por la grandiosidad de sus instalaciones y la moderna estación termal. Las playas de Zumaia y Zarautz se encuentran a 15 minutos del Balneario.

3.2.2 Balneario Termaceutica Arnedillo (Arnedillo)

La Villa de Arnedillo, junto al cauce del río Cidacos, es realenga desde el año 1170 por concesión del rey don Alfonso VII. La historia del Balneario procede del tiempo de los romanos, tal como lo demuestran algunos vestigios encontrados. Actualmente es un moderno Balneario totalmente reformado con lo último en técnicas e instalaciones.

3.2.3 Balneario Termas de Molinar (Vizcaya)

Este establecimiento Balneario funciona desde 1847. Fue rehabilitado totalmente en Julio de 2003, manteniendo el interés arquitectónico de su estructura original del siglo XIX. Está situado en un paraje excepcional rodeado de abundante vegetación donde poder descansar y disfrutar de la naturaleza.

3.2.4 Balneario de la Virgen

Situado en el fondo del cañón del Mesa, al que sirve de vigía y centinela, y atravesado por el río que da nombre al cañón, una a las peculiarísimas características de sus Aguas un entorno de impresionante belleza natural, con numerosas posibilidades ecoturísticas: escalada, senderismo, mountainbike, etc

3.2.5 Balneario Elgorriaga

Situado en la confluencia entre el corredor del Bidasoa y el valle del Baztán. Situado en un espacio natural de asombrosos paisajes pirenaicos. Dispone de 48 habitaciones dobles, 15 individuales, 9 junior suites y 3 suites.

Con el fin de resumir nuestra posición en el mercado respecto a los principales competidores anteriormente nombrados, hemos realizado la siguiente tabla comparativa atendiendo a diferentes criterios.

Tabla 12: Competidores

	Fitero	Cestona	Arnedillo	Molinar	Virgen	Elgorriaga
Precios	Medios	Altos	Bajos	Bajos	Altos	Altos
Calidad	Media	Alta	Media	Media	Alta	Alta
Ubicación	Clima privilegiado	Entorno excepcional	Clima privilegiado	Paraje montañoso	Paraje natural	Paisaje pirenaico
Instalaciones	Funcionales	Completas	Prácticas	Prácticas	Completas	Completas
Servicios	Completos	Excelentes	Medios	Completos	Excelentes	Excelentes

3.3. Mercado de referencia

Definiremos el mercado de referencia como el conjunto de compradores que para satisfacer una necesidad buscan entre distintas alternativas tecnológicas. Dentro del mercado de referencia del Balneario vemos que:

- La necesidad es el relax y salud
- En compradores encontramos a particulares, empresas y a la Administración Pública
- En alternativas tecnológicas, distinguimos entre las diferentes maneras mediante las que los compradores pueden satisfacer su necesidad de relax. Destacamos otros balnearios, centros de talasoterapia con hospedaje, hoteles de salud, ..

Función	Comprador	Tecnologías
Alojamiento y Salud	Particulares Empresas	Aguas termales Fisioterapia Osteopatía Deporte Hotel Casa Rural (relax) ...

Función	Comprador	Tecnologías
Belleza	Particulares	Cirugía Tratamientos

Una vez determinado el mercado de referencia de nuestro Balneario, vamos a establecer nuestro mercado relevante. Podemos definir mercado relevante como aquella parte del mercado de referencia en el que vamos realmente a competir. El mercado relevante es el más adecuado referente competitivo para nuestra empresa,

existen varias formas de elegir el mercado relevante para el Balneario, estas son las estrategias de cobertura del mercado de referencia, y nosotros nos centraremos en la estrategia de cobertura selectiva, es decir, vamos a dirigirnos a particulares y empresas.

3.4. Segmentación del mercado

Podemos definir la segmentación del mercado como aquel proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen el segmento.

En nuestro spa vamos a utilizar el modelo de segmentación de modelos de preferencias, donde los consumidores están agrupados en pequeños segmentos de acuerdo con sus necesidades. En este grupo, las preferencias se hallan agrupadas.

Por lo tanto, con todo ello podemos diferenciar varios grupos de clientela de acuerdo a los motivos que les llevan a acudir al Balneario.

_ **Personas que acuden por problemas en la piel.** El servicio a este tipo de clientes, debe concentrarse en tratamientos dirigidos a enfermedades dermatológicas, y en el mejor y más sofisticado servicio. Este tipo de cliente requiere mucho trabajo por parte del personal del centro, ya que se trata de un consumidor orientado a la solución de un problema en concreto. Suele demandar paquetes para días enteros.

_ **Personas que acuden por problemas respiratorios.** El servicio a este tipo de clientes no requiere gran complejidad ya que cualquier tratamiento relacionado con las aguas termales ofrece muchas mejoras en las vías respiratorias, de forma que suelen abandonar el Balneario curados, o al menos con muchas menos molestias. También suelen demandar paquetes para días enteros.

_ **Personas que acuden por motivos de trabajo.** Les interesa la tranquilidad el disponer de un espacio funcional para poder trabajar. El principal problema de este tipo de clientes es su falta de tiempo para los tratamientos, por lo que valoran la existencia de paquetes compactos que les permita entrar y salir rápidamente.

_ **Parejas que acuden por motivos de ocio.** Son clientes cuyo objetivo es pasar unos días juntos de una forma tranquila y relajada. No necesitan todos los sistemas de hidroterapia, no le interesan paquetes completos, sino pequeños y económicos.

_ **Personas que acuden para solventar problemas relacionados con Nervios, ansiedad, estrés.** Necesitan los Balnearios para escaparse, son clientes difíciles de conseguir, pero una vez lo son, son un tipo de clientela muy fiel. Suelen recomendar a sus conocidos. Suelen ser de personas de clase media-alta, que suelen ocupar puestos destacados en empresas. Para atraerlos, se necesitan paquetes

especiales para ellos, que se concentren básicamente en masaje corporal y tratamientos específicos.

_ **Personas mayores.** Son la clientela principal de nuestro Balneario. Son los que mayor beneficio pueden sacar al Balneario, ya que responden bien a los tratamientos de hidroterapia. Debido a su edad hay que tener cuidado con su condición de salud y las contraindicaciones de los tratamientos. Una buena combinación incluiría hidroterapia y un masaje corporal o facial. Es un tipo de clientes que va a crecer mucho en los próximos años.

Los segmentos a los que mayoritariamente se dirige el Balneario son a las personas mayores, y personas con problemas tanto dermatológicos como respiratorios.

3.5 Macroentorno

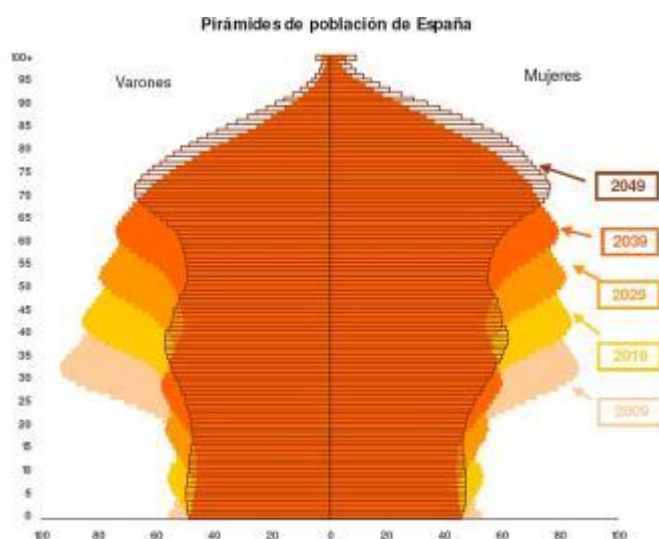
La empresa y todos los demás actores del mercado operan en un macro-entorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para nuestra empresa. Procedemos a exponer las seis fuerzas principales del macro-entorno que afectan directa o indirectamente a nuestra empresa. Debido a que los límites geográficos los hemos definido en varias provincias, el análisis vendrá centrado en ellas.

3.5.1 Aspectos demográficos

La evolución demográfica en España viene caracterizada por:

- Una disminución de la fecundidad y de la mortalidad
- Un aumento de la esperanza de vida
- Un crecimiento en términos absolutos y relativos de las personas mayores de 65 años
- Un asentamiento cada vez más urbano de la población

Gráfico 2: Pirámide población España



Fuente: INE

Teniendo en cuenta que el rango de edad de las personas que más frecuentan el Balneario está entre los 51 y 65 años, el envejecimiento que muestra la siguiente pirámide de población muestra signos positivos para nuestra empresa.

En Navarra La población residente en Navarra a 1 de enero de 2013 es de 643.864 habitantes, lo que supone una disminución del 0,1% (-702 personas) respecto a los datos definitivos a 1 de enero de 2012, siendo una de las Comunidades Autónomas en las se produce un menor descenso de población, junto con Ceuta y La Rioja. Así pues, observamos que la tendencia al descenso de la fecundidad y al aumento de personas mayores en España, coincide con la observada en Navarra.

3.5.2 Aspectos medioambientales

En la última década hemos sido testigos de cómo las empresas han replanteado sus estrategias con el fin de considerar los temas medioambientales como eje vertebral de sus acciones. El respeto a la naturaleza se ha convertido en tema de gran relevancia social, hasta tal punto que hoy resulta común identificar, al menos parcialmente, calidad de vida con el disfrute de un medio ambiente lo más integro y lo menos deteriorado posible.

3.5.3 Aspectos económicos

Este ha sido un año terrible para la economía española... y para los ciudadanos, debido a los recortes del gobierno en diferentes áreas sociales clave, la subida del IVA en las compras y el creciente desempleo, que hace de España el país con mayor número de parados de la Unión Europea.

Esto ha provocado un acentuado descenso del consumo que ha afectado en mayor o menor medida a todas las empresas del país.

Por otra parte, el 40% de los clientes del Balneario poseen un nivel económico medio, teniendo en cuenta que Navarra, Madrid y País Vasco son las comunidades autónomas con mayor renta per cápita en España, también resulta un dato positivo.

3.5.4 Aspectos socio-culturales

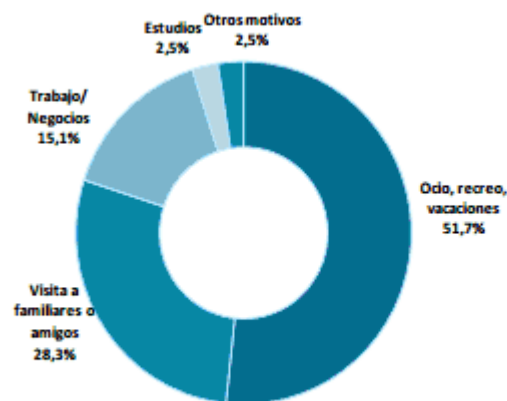
El aumento de la cultura del cuidado del cuerpo y la salud, buscando momentos de tranquilidad y relax en una vida agitada, hace que no sea extraño que cada vez existan más zonas dirigidas al cuidado físico, tanto públicas como privadas.

El ritmo de vida moderno ha repercutido en el aumento del número de personas que buscan lugares tranquilos donde reposar y equilibrar el organismo, ya sea en plena naturaleza o cada día en la ciudad, movidos por el deseo de acabar con factores como el estrés, angustia, ansiedad...

El sector del Spa en España ha experimentado un crecimiento espectacular a lo largo de la última década. Esta oferta, que rinde tributo a la salud a través del agua, ha experimentado una evolución imparable en la que, a los balnearios con aguas minero-medicinales de propiedades curativas se han unido modernos Spa, balnearios urbanos, centros de talasoterapia y spas ubicados en gimnasios, entre otros establecimientos, que han ido apareciendo a medida que crecía la demanda.

El gráfico que se expone a continuación, muestra los porcentajes de personas que disfrutaron de vacaciones según motivo de viaje en 2013. Como vemos el 51,7% de ellas se trasladaron por motivos de ocio, recreo y vacaciones, por tanto, observamos que cada vez son más las personas que viajan por motivos relacionados con el ocio, lo que conlleva a visitar más espacios dedicados al relax como nuestro Balneario.

Gráfico 3: Vacaciones según motivo de viaje



Fuente: IET. Movimientos turísticos de los residentes en España. Familitur.

3.5.5 Aspectos políticos-legales

En cuanto a los factores políticos cabe destacar las campañas que desde el Gobierno se lanzan para concienciar a los ciudadanos de los beneficios de una vida sana, así como también el Programa de Termalismo Social que lanza para el Imsero.

Respecto a los factores legales, las aguas termales están sujetas a una severa reglamentación debido a sus componentes químicos. Ley 2077/2010.

3.5.6. Aspectos tecnológicos

Los avances tecnológicos son fundamentales para nuestro sector, ya no sólo en los procesos e instrumentalización relacionadas con las aguas termales, sino también para los tratamientos de belleza y hábitos saludables.

Conocimiento de marca

A continuación vamos a mostrar varias tablas en las que se muestra el concepto que las personas tienen de Balneario.

Tabla 13: significado Balneario

SIGNIFICADO DE LA PALABRA “BALNEARIO” Según zona geográfica						
Base: Muestra total (1.200)						
SIGNIFICADOS	TOTAL	CATALUÑA	VALENCIA	MADRID	PAÍS VASCO	RESTO
Relax	47,6	36,5	53,4	44,0	60,7	42,7
Agua	12,1	13,8	9,8	10,3	7,9	13,6
Gente mayor y enferma	11,0	7,1	5,8	13,6	4,7	13,4
Tratamientos	6,7	4,8	7,8	10,2	4,8	5,9
Cuidados	5,4	1,2	5,2	6,5	6,0	6,8
Respuestas aportadas por más del 5% de los entrevistados						

Fuente: estrategias competitivas sector Balnearios Vazquez-illá.

Como podemos observar en la tabla 13, casi la mitad de las personas encuestadas (1200) asocian el término Balneario con el concepto de “relax”. Únicamente el 7%, asocia el concepto Balneario con cuidados, lo que supone una auténtica sacudida a uno de los paradigmas del sector Balnearios en general: uso exclusivo del agua para el tratamiento de algunas dolencias.

Así pues, deducimos que la mayoría de la gente tiene un concepto erróneo de lo que el Balneario significa y ofrece.

4. DAFO

4.1 Oportunidades

- Alto esfuerzo por promocionar el turismo por parte del Gobierno de Navarra por promover el turismo en la zona.
- Creciente demanda de la población en edad laboral debido a síntomas como el estrés, angustia...
- Nuevos clientes
- Programa Termalismo Social Imserso. *Ayuda Gobierno.*
- Aumento de la preocupación por la salud y la belleza

4.2 Amenazas

- Crisis económica
- Estacionalidad de la demanda
- Creciente competencia de los spa ubicados en gimnasios

4.3 Fortalezas

- Equipo humano altamente cualificado
- Años de experiencia y afán de mejora continua
- Descuentos en el precio
- Tranquilidad y entorno
- Servicios reconocidos en el mercado y de calidad
- Estándares de calidad prefijados

4.4 Debilidades

- Promoción y publicidad escasa
- Conocimiento de marca erróneo
- Diseño y contenido de página web poco atractivo
- Ingresos mayoritariamente producidos por un único segmento
- Desconocimiento de las propiedades terapéuticas de las aguas termales

5. OBJETIVOS

Una vez realizado y analizado el DAFO hemos creído oportuno centrarnos en los aspectos más relevantes. Por consiguiente, vamos a tratar de reducir el impacto de las debilidades que posee el Balneario, con el objetivo de aumentar las ventas como consecuencia de la satisfacción de nuestros clientes.

Asimismo, vamos a tratar de sacar partido a varias de las oportunidades que nos ofrece el mercado tales como los esfuerzos por parte del Gobierno de Navarra de fomentar el turismo en la zona y el Programa de Termalismo Social.

Objetivos financieros

Teniendo en cuenta las debilidades de nuestro Balneario, los objetivos van a ir dirigidos a:

- ❖ Recuperar la rentabilidad económica:
A pesar de que en 2012 cerró el ejercicio con una rentabilidad económica de un 3,64%, ésta en 2011 era de un 5,76%. Por tanto, vamos a aumentar en dos puntos la RE para el 31/12/14.
- ❖ Aumento del nivel de ingresos en un 5%, por consiguiente de ventas, ya que en los últimos años hemos pasado de un resultado de 528.575,70€ a 322.567,51€ en 2012. Así pues, estableceremos como objetivo un aumento del 5% en ventas para el 31/12/14.

Objetivos de marketing

- ❖ Cambio de imagen, conseguir que la población relacione el concepto de Balneario con tratamientos y cuidados. Trataremos de informar y reforzar la visión terapéutica de los Balnearios y sus aguas termales. Estimamos que cerca del 80% de la población desconoce las propiedades beneficiosas de las aguas termales.
- ❖ Atraer nuevos clientes de nuevos segmentos que detallaremos en las estrategias. En concreto, trataremos de obtener dos clientes nuevos cada semana y dos por fin de semana para el 31/12/14.
- ❖ Fidelizar a los habituales. Actualmente, tenemos fidelizados el 30% de nuestra clientela, por tanto, nos planteamos como reto aumentar este porcentaje en un 10% para el 30/09/14. Por consiguiente, si aumentamos la fidelización, estaremos aumentando la frecuencia con la que visitan nuestro Balneario.
- ❖ Preocupación por los insatisfechos. El Hotel dispone un buzón de sugerencias en el cual los clientes manifiestan su agrado o descontento sobre nuestra empresa. Así pues, teniendo en cuenta las opiniones de nuestros clientes, se introducirán mejoras.

- ❖ Aumentar cuota de mercado. Actualmente es de un 3%, así pues trataremos de aumentarla en dos puntos para el 31/12/14.

6. ELECCIÓN ESTRATEGIAS MARKETING

6.1. Estrategias de cartera

El Balneario y sus posibilidades son desconocidos para la inmensa mayoría de la población: unos los perciben como centros de bienestar, lúdicos y poco asequibles; otros como centros turísticos de mayores; pero casi nadie conoce sus verdaderas virtudes.

Desde mi punto de vista, la escasa publicidad y promoción que realiza el Balneario puede ser la causa del desconocimiento por parte del cliente de las propiedades de las aguas termales y lo que es más, el concepto erróneo de lo que la estancia en un Balneario significa.

El Balneario está obteniendo beneficios positivos, pero desde muy punto de vista podría aumentarlos considerablemente a través de la penetración en nuevos segmentos.

Por lo tanto, vamos a llevar a cabo la estrategia llamada desarrollo de mercado, dirigiéndonos a nuevos segmentos con los servicios actuales. También llevaremos a cabo la estrategia de penetración de mercados, es decir, con los servicios actuales dirigirnos a mercados actuales.

La estrategia competitiva que llevaremos a cabo va a estar basada en la diferenciación; trataremos que nuestros clientes reciban un trato exquisito por parte de nuestro personal.

6.2. Estrategias de segmentación

Como hemos visto anteriormente, el Balneario establecía como criterio de segmentación el motivo por el cual los clientes acudían al Balneario. Debido al deseo de atraer nuevos clientes, el criterio de segmentación va a ser modificado.

Vamos a tener en cuenta además del motivo por el que los clientes acuden al Balneario, las características de éstos. Así pues, nos encontramos con los siguientes segmentos:

- Clientes extranjeros: en este momento únicamente representan el 1% del total de la demanda, pero consideramos que tiene gran potencial de crecimiento.
- Deportistas de competición: los cuales pueden encontrar en nuestro Balneario tratamientos adecuados de rehabilitación, preparación y descanso.
- Viajes de negocios: se trata de un segmento que realiza mayor gasto y que puede encontrar en nuestro Balneario un plus de descanso y tranquilidad no existente en Hoteles convencionales.
- Clientes locales: debido a su proximidad pueden acudir con mayor frecuencia.
- Programa Termalismo Social
- Jóvenes de entre 25 y 40 años.

De esta forma, vamos a dirigirnos hacia segmentos anteriormente no definidos con exactitud. La estrategia de segmentación va a ser diferenciada puesto que vamos a aplicar un marketing mix distinto para cada segmento.

6.3. Estrategia funcional

6.3.1. *Producto*

❖ Deportistas de competición

Posicionamiento

El Balneario quiere proyectar una imagen de calidad y funcionalidad. Se trata de un Balneario funcional, en el que reina la comodidad ofreciendo un servicio de lo más sofisticado. Sabemos que se trata de un cliente experto que requiere gran profesionalidad tanto en tratamientos terapéuticos como en trato personal. Por ello, nuestro posicionamiento en dicho segmento se basará en la profesionalidad y experiencia en tratamientos específicos de prevención y cura de lesiones.

Funcional

La estrategia de producto va a ir dirigida a incluir servicios añadidos a los ya existentes. Dichos servicios como el Room Service y Accesorios, se detallarán más adelante.

❖ Ejecutivos (Directivos de empresas multinacionales localizadas en la zona)

Posicionamiento

El Balneario quiere proyectar una imagen de calidad y funcionalidad. Se trata de un Balneario funcional, en el que reina la comodidad ofreciendo un servicio de lo más sofisticado. Sabemos que se trata de un cliente que no tiene mucho tiempo, que puede llegar a sufrir de estrés por lo que los tratamientos relajantes pueden ser muy beneficiosos. El

posicionamiento estará basado en la combinación de salud y trabajo, comodidad y tranquilidad.

Funcional

El principal problema de este tipo de clientes es su falta de tiempo para los tratamientos, por lo que valoran la existencia de paquetes compactos que les permita entrar y salir rápidamente.

Sabemos cuáles son sus necesidades por ello pondremos a su disposición el Room Service, y una sala equipada con todo tipo de servicios informáticos.

❖ Clientes locales, mayores, jóvenes...

Posicionamiento

El objetivo del Balneario es transmitir la imagen de calidad y funcionalidad.

Funcional

Se trata de llegar a dichos clientes que por proximidad tienen la facilidad de poder escaparse y disfrutar de tratamientos concentrados básicamente en masajes corporales y tratamientos específicos. Por ello, se tratará de promocionar el Balneario localmente y ofrecer descuentos y paquetes especiales, mediante un posicionamiento de funcionalidad, cercanía y profesionalidad en los tratamientos.

6.3.2 Precio

Vamos a llevar a cabo una estrategia de fijación de precios por segmento de consumidores, dependiendo de las características del cliente pagarán distinto precio por el mismo servicio.

Dado que el Balneario posee una base de datos de sus clientes, vamos a realizar cupones de descuento dirigidos a particulares. Dicho cupón se enviará vía e-mail. Los clientes deberán imprimir dicho cupón y realizar la reserva con el número que obtenga. Al llegar al Balneario deberán presentarlo en recepción y se aplicará el descuento correspondiente.

Para los clientes no habituales y que realicen la reserva en el Balneario a través de la página web, se les hará otro tipo de descuento.

Respecto a las empresas, se ofrecerá la posibilidad de optar a un aplazamiento del pago, que dependerá del número de visitas realizadas por los miembros de una empresa en concreto.

6.3.3 Distribución

No vamos a desarrollar ninguna acción comercial ya que llevaremos a cabo el mismo tipo de distribución que veníamos realizando hasta el momento ya que consideramos que es lo mejor para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.

6.3.4 Comunicación

Los objetivos de comunicación serán:

- **Informar:** sobre todos los servicios que ofrecemos
- **Persuadir:** atraer nuevos consumidores y convencerles de los beneficios que nuestros tratamientos conllevan.
- **Recordar:** para afianzar nuestra relación con nuestros clientes.

Para ello vamos a modificar la página web y distribuir varios folletos dirigidos tanto a empresas como a particulares. De esta forma mejoraremos el conocimiento de marca e informaremos de las propiedades terapéuticas de las aguas termales.

Además, estaremos presentes en varios eventos deportivos y en la feria Navartur tratando de transmitir la idea de que el Balneario de Fitero es la mejor medicina contra el estrés y los problemas.

7. PLANES DE ACCIÓN

7.1. TAREA 1: Recursos Humanos

Nuestros empleados van a asistir a un curso presencial de Relaciones Públicas y Protocolo en Pamplona.

El curso es idóneo para aquellas personas que necesitan realizar cualquier trabajo de comunicación para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre cualquier empresa y su público. Está dirigido especialmente a personas que realicen o pretendan realizar funciones y tareas que relacionen a su empresa con el exterior y con el interior, referido a actividades de:

- Creación y mantenimiento de una imagen positiva de la empresa
- Solución de problemas entre una empresa o entidad y la opinión pública
- Creación de un ambiente de buena voluntad hacia la empresa en sus trabajadores.

Temario del curso:

MÓDULO I: TEORÍA Y TÉCNICA DE RELACIONES PÚBLICAS

MODULO II: ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

MÓDULO III: PROTOCOLO

MÓDULO IV: PSICOLOGÍA GENERAL, PSICOLOGÍA APLICADA Y SOCIOLOGÍA

MÓDULO V: OPINIÓN PÚBLICA

El curso será impartido por la empresa Implica. Comenzará en el mes de Junio y tendrá una duración de 5 fines de semana. El horario será sábados de 9 a 13 horas y de 15 a 20 horas.

Además, todos los empleados asistirán a una charla que dará Jaime Murillo (Jefe Médico) sobre los beneficios de las termas. Esta charla será impartida el 1 de Junio a las 8 a.m. (en horario laboral) en la sala de reuniones del Hotel.

A través de la asistencia a dichos cursos, los empleados tendrán la oportunidad de adquirir competencias de comunicación con el objetivo de transmitir a la clientela del Balneario las propiedades terapéuticas de las aguas termales con total firmeza.

Los empleados que van a asistir al cursillo son: Sonia Navascués, responsable de atención al cliente, junto con sus dos subordinadas.

Presupuesto: 200€ por persona, es decir, un total de 600€.

Objetivo tarea	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Trato exquisito a clientela	Clientes actuales y potenciales	1/6/14	30/6/14	Contratación Empresa Implica	200* 3 empleados= 600€

7.2. TAREA 2: Room Service y Sala Equipada

❖ Room service

Con el fin de realizar más funcional la estancia en nuestro Balneario, hemos decidido incluir en ambos hoteles el denominado “room service” o servicio de habitación, dirigido principalmente a ejecutivos y deportistas de élite que quizás quieran pasar más tiempo en su habitación. Dispondrán en ella de un menú con todos los platos existentes en el restaurante, deberán llamar al servicio de habitación y en un máximo de 20 minutos tendrán lo que deseen.

Su objetivo es prestar un servicio con altos estándares de calidad en un ambiente limpio y agradable, ofrecido por personal altamente capacitado para desempeñar, con eficiencia y rapidez sus funciones.

Las entrevistas a realizar para la selección del trabajador, se realizarán por Sonia Navascués en la semana del 1 al 13 de mayo. El trabajador empezaría a trabajar desde el 1 de junio (con un contrato de prueba de 15 días más 6 meses con posibilidad de prolongación).

HORARIO:

De Lunes a Viernes: 12:30 a 17:30 20:00 a 00:00

OBLIGACIONES durante el servicio:

- Montaje de carritos de servicio
- Preparación de café, hielo, pan, galletas, limones, etc.
- Aprovisionamiento del menaje
- Revisión de los equipos

Cuando no sea solicitado este servicio el trabajador ayudará en cocina.

ÓRDENES: El huésped marca desde su habitación (0), la llamada se dirige a recepción, donde se hará la captura de la comanda para después ser enviada a Room Service con copia para la cocina. En la comanda deberá aparecer (a parte del pedido):

- Hora en que se recibió la llamada
- Número de habitación
- Hora estimada que se entregará la orden

GASTOS PERSONAL:

Sueldo según convenio:

- Salario Base: 971,87€
- Plus convenio: 170,41€
- Plus salarial: 106,63€
- Pagas extras: 2.284,56€

Objetivo tarea	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Comodidad y funcionalidad	Especialmente ejecutivos y deportistas profesionales	1/6/14	Contratación Empleado	971,87€

❖ Sala equipada

Debido al deseo de atraer clientes provenientes de empresas vamos a equipar la sala de reuniones ubicada en el Hotel Gustavo Adolfo Bécquer con varios servicios informáticos (fax, escáner, impresora, teléfono para realizar llamadas internacionales,...).

Teléfono internacional: la recepción dispondrá de tarjetas a disposición de sus clientes para que éstos las compren y las puedan utilizar con el teléfono fijo de la sala. Las tarjetas serán: EURO \$AVER, algunas de las tarifas internacionales son:

- EEUU → 2,52 Cent/min
- Francia → 1,04 Cent/min
- Italia → 1,98 Cent/min

Impresora multifunción: Canon PIXMA MX360 - Impresora multifunción de tinta color (8.4 imp., A4 (210 x 297 mm)): **51,24€**



Objetivo tarea	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Mejorar servicios cliente	Ejecutivos empresas	1/6/14	Sala supervisada por encargada recepción	51,24€

7.3. TAREA 3: Accesorios

Vamos aumentar los servicios añadidos que ofrece el complejo con el objetivo de hacer la estancia más cómoda para nuestros clientes. En cada habitación, los clientes (si lo solicitan) pueden disponer de un albornoz por persona por un precio de 9,25€/día. Pero además hemos querido incluir la posibilidad de disponer también de unas chanclas por 4,25€/día. Las chanclas no deberán ser devueltas.



Las chanclas serán especiales de Balneario, serán adquiridas 300 pares (en principio) de diversas tallas, con un coste por unidad de 3,99€ en Tudela Marinos.

Presupuesto:

$$300 \times 3,99 = 1.197\text{€}$$

En total supone un coste de 1.197€. Se espera obtener si se alquilan todas $300 \times 4,25 = 1.275\text{€}$.

Objetivo tarea	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Mejorar servicios cliente	Todos	1/6/14	Personal Limpieza hotel	1.197€

7.4. TAREA 4: Cupón descuento

Para que nuestros clientes habituales obtengan una bonificación por su fidelidad con el Balneario, enviaremos cupones de descuento vía e-mail (El Balneario dispone de una base de datos en la cual aparece la dirección e email de cada uno de los clientes). El descuento será de un 10%, en alojamiento superior a tres días, en la próxima factura del cliente, este deberá imprimirlo y en el momento que acuda al Balneario tendrá que entregarlo en recepción. La oferta no será acumulable y sólo se aceptará un cupón de descuento por servicio realizado.

La encargada de realizar el envío o distribución de los cupones será la recepcionista que ocupe el puesto de mañana en el momento que de comienzo dicha promoción.

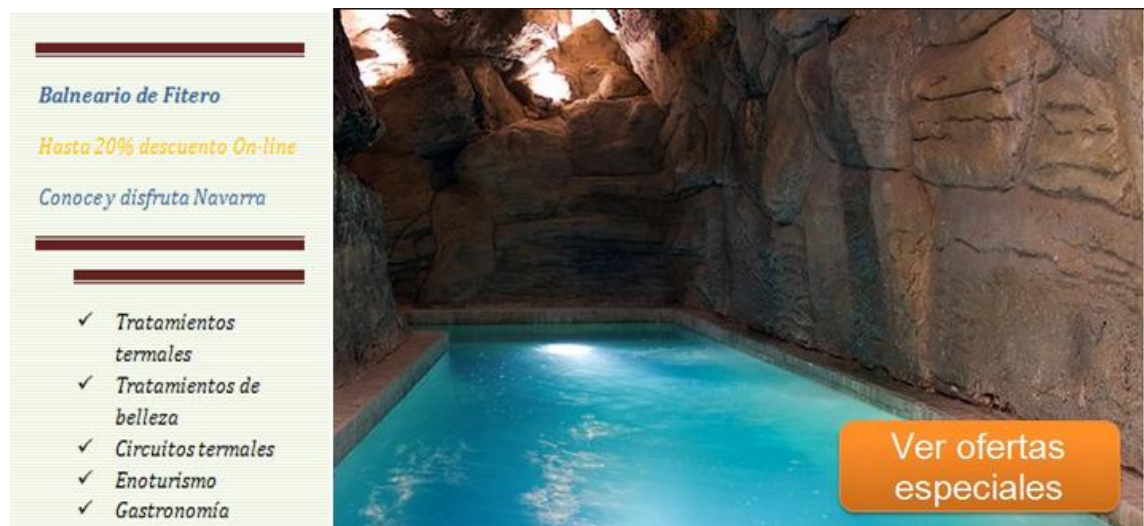
La promoción dará comienzo el 1 de agosto de 2014 y finalizará el 31 de diciembre de 2014.



Objetivo Tarea	Público Objetivo	Duración	Responsable
Fidelizar clientes; aumentar frecuencia	Clientes habituales	Desde 01/08 a 31/12/14	Recepcionista

7.5. TAREA 5: Descuento página web

Para los clientes no habituales y que realicen la reserva en el Balneario a través de nuestra página web para fin de semana, obtendrán un descuento del 20% en el precio hasta el 30 de septiembre de 2014, comenzando el 1 de agosto de dicho año. Este anuncio será colgado en la página web por parte de Sonia Navascués el 25 de julio.



Objetivo Tarea	Público Objetivo	Duración	Responsable
Atraer nuevos clientes	Clientes habituales	Desde 01/08 a 31/12/14	Sonia Navascués

7.6. TAREA 6: Folletos para empresas

Las empresas podrán optar a un aplazamiento del pago que dependerá del número de visitas realizadas por los miembros de una empresa en concreto. Vamos a entregar folletos a cada una de las empresas situadas por la zona. Vamos a enviar un total de 300 folletos de un tamaño de 12cmx24cm por las dos caras con papel reciclado. Nos cuesta un total de 353,58€, realizado por Imprenta Castilla. El envío comenzará el 1 de septiembre y concluirá el 30 de ese mismo mes. Hemos elegido Septiembre puesto que durante el período estival las empresas reducen sus viajes debido a las vacaciones.

El eslogan del folleto es “Es posible”, mediante el cual se quiere hacer hincapié en la posibilidad real de complementar trabajo con placer.

El listado de empresas a visitar será sacado de la revista Ribera a mano.

El aplazamiento de pago sería a 3 meses sin intereses. El coste para la empresa consistiría en la no disposición de ese dinero en el período citado.

Objetivo Tarea	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Atraer nuevos clientes	Empresas	1/09/14	30/09/14	Imprenta Castilla.	353,58€ 300 folletos

El folleto que vamos a entregar será el siguiente:



BAÑOS DE FITERO

TRABAJO Y PLACER: ES POSIBLE

- * HOTEL (Estancias con Descuento)
- * SALA DE JUNTA
- * SALA DE CONFERENCIAS
- * PRECIOS ESPECIALES

Además de poder disfrutar todos los servicios que ofrece el balneario:

Balneario/ Tratamientos faciales y corporales/
Rehabilitación/ Actividades deportivas y de ocio/
Tienda/...

C/Extramuro, s/n 31593 Fitero Navarra España

7.7. TAREA 7: Folletos para particulares

Creemos oportuno realizar buzoneo con diversos folletos del Balneario en los pueblos pertenecientes a la Ribera. El objetivo es dar a conocer los distintos servicios que ofrece el Balneario. Por ello en el folleto se destaca el relax, los tratamientos y la atención médica de forma que el público objetivo asocie el Balneario con los diferentes servicios ofrecidos.

Se repartirán un total de 1000 folletos por los diferentes pueblos riberos: Ablitas, Arguedas, Azagra, Barillas, Buñuel, Cabanillas, Cadreita, Caparroso, Carcastillo, Cascante, Castejón, Cintruénigo, Corella, Cortes, Falces, Fitero, Fontellas, Funes, Fustiñana, Lerín, Marcilla, Mérida, Milagro, Monteagudo, Murchante, Murillo, Peralta, Ribaforada, San Adrián, Santacara, Tudela, Tulebras, Valtierra y Villafranca.

Se trata de folletos de 9,5x21, 5cm con un coste de 1100€ realizado también por Imprenta Castilla. El envío comenzará el 1 de Septiembre y se espera que concluya a finales de ese mismo mes. El motivo de dicha fecha de comienzo se debe a la finalización de las vacaciones y el inicio del nuevo curso.

Objetivo Tarea	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Atraer nuevos clientes	Particulares	1/09/14	30/09/14	Imprenta Castilla.	1100€ 1000 folletos

El folleto será el siguiente:



7.8. TAREA 8: Página web

Debido a que la página web resulta obsoleta y poco funcional, hemos decidido acudir a una empresa de informática para diseñar un modelo de página web que resulte atractivo y eficaz para el cliente.

La empresa a la que hemos solicitado los servicios se encuentra en Tudela. Se trata de una empresa familiar dedicada a los sistemas informáticos “Rigel”. El coste de dicho diseño será de 100€. Entrará en funcionamiento el próximo mes de agosto.

Objetivo Tarea	Público Objetivo	Implantación	Responsable	Presupuesto
Eficacia y Funcionalidad de la página web	Cualquier persona interesada	1/8/14	Rigel	100€

Lo que pretendemos con el diseño de la página web es que todos nuestro clientes objetivo se sientan valorados por la empresa y observen que nada más entrar a nuestra web disponemos de ofertas ajustadas a sus necesidades. Por ello hemos dividido la presentación en diversos cubos (empresas, mayores de 65 años, jóvenes y deportistas, y belleza. Además podemos observar que en la parte de arriba se destacan los tratamientos, que al ser genéricos no se incluyen en ningún cubo.



7.9. TAREA 9: Acudir Feria Navartur

Navartur es la Feria Internacional de Turismo de Navarra. La novena edición de dicha feria se celebró en Febrero de 2014, cerrando con 31.879 visitantes, 10% más que la edición anterior. Debido al éxito en número de visitantes y a los económicos precios de los stands financiados por el Gobierno de Navarra para empresas de la zona, hemos decidido estar presentes en la feria 2015.

Supondrá un coste de 490€ un stand de 9 metros. Llevaremos folletos tanto para empresas como particulares y estarán presentes nuestros responsables tanto de atención al cliente como responsables médicos.

Objetivo Tarea	Público Objetivo	Implantación	Responsable	Presupuesto
Publicidad y reforzamiento imagen	Cualquier persona interesada	2015	Dirección y responsables Balneario	490€

7.10. TAREA 10: Promoción Deportiva

Debido al interés del Balneario de reforzar su imagen de frescura, deporte, juventud y vida sana, hemos creído oportuno estar presentes en algún evento deportivo mediante una valla. Así pues hemos elegido el pabellón Elola de Tudela, lugar donde juega y entrena el Ríos Renovables, equipo de fútbol sala navarro el cual juega en primera división.

Además, el Director se encargará de, a mediados de julio, realizar visitas a los equipos navarros, desde categorías superiores a inferiores, para ofrecerles paquetes completos de fin de semana (anteriormente definidos), a precios especiales según el número de jugadores que trasladen.

La empresa elegida para fabricar e instalar la valla es Oblicua. Las dimensiones serán de 8x3m, la impresión y colocación de la cartelera asciende a 4.100€, y el alquiler durante la temporada 2014-2015 asciende a 4500€.

La colocación será efectiva el 1 de Julio de forma que esté presente para la pretemporada.

Objetivo Tarea	Público Objetivo	Implantación	Responsable	Presupuesto
Publicidad y reforzamiento imagen	Personas del deporte	1/07/14	Oblicua	8600€



8. PRESUPUESTO TOTAL

- 8.1. RRHH 600€
- 8.2. Room Service 971,87€
- 8.3. Sala equipada 51,24€
- 8.4. Accesorios 1197€
- 8.5. Folletos Empresas 353,58€
- 8.6. Folletos Particulares 1100€
- 8.7. Página web 100€
- 8.8. Navartur 490€
- 8.9. Promoción Deportiva 8600€

Presupuesto Total: 13.463,69€

9. CALENDARIO IMPLANTACIÓN ACCIONES COMERCIALES

	2014						2015	
TAREA	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
1	→							
2	→	→	→	→	→	→	→	→
3	→	→	→	→	→	→	→	→
4			→	→	→	→		
5			→	→	→	→		
6				→	→			
7				→	→			
8			→	→	→	→	→	→
9								→
10		→	→	→	→	→	→	→

Tarea 1: RRHH

Tarea 2: Room Service y Sala equipada

Tarea 3: Accesorios

Tarea 4: Cupón descuento

Tarea 5: Descuento página web

Tarea 6: Folletos empresas

Tarea 7: Folletos particulares

Tarea 8: Página web

Tarea 9: Feria Navartur

Tarea 10: Promoción Deportiva

10. Cuenta P y G final**A) OPERACIONES CONTINUADAS**

	31/12/12	Inversión	31/12/14
1. Importe neto de la cifra de negocios	8.309.904,7	415495,2	8.725.400,3
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos	-1.779.851		-1.779.851,
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	-4.338.757	971,87	-4.339.728
7. Otros gastos de explotación	-766.362,32	12491,82	-778.854,14
8. Amortización del inmovilizado	-944.533,67		-944.533,67
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	3.417,72		3.417,72
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
12. Diferencia negativa			
13. Otros resultados	22.755,65		22.755,65
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	506.573,99		908.605,00
14. Ingresos financieros	29.794,97		29.794,97
15. Gastos financieros	-169.357,32		-169.357,32
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-139.562,35		-139.562,35
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	367.011,64		769.042,65
			-
			269164,927
20. Impuestos sobre beneficios	-44.444,13		5
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO			
PROCEDENTE DE OPERACIONES	322.567,51		499.877,72
RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	322.567,51		499.877,72

11. CONTROL PLAN MARKETING

- ❖ Recuperar la rentabilidad económica:
A finales de diciembre 2014, se realizará un control sobre los resultados obtenidos por la empresa hasta la fecha. Se tomará dicha información de la cuenta de resultados.
En caso de que se detecten desviaciones negativas significativas, se tomarán las medidas correctoras.
- ❖ Aumento del nivel de ingresos en un 5%, por consiguiente de ventas.
A finales de diciembre 2014, se obtendrá información de las ventas realizadas, gracias a las cuales se podrá determinar el grado de consecución de este objetivo.
Si se observa que no se ha logrado el objetivo, se estudiará la posibilidad de continuar, incluso intensificar la promoción de ventas en los meses posteriores.
- ❖ Cambio de imagen, conseguir que la población relacione el concepto de Balneario con tratamientos y cuidados. A mediados de 2015 realizaremos una encuesta para observar que características asocian las personas al Balneario.
Si el objetivo no ha sido alcanzado se procederá a considerar las características de la publicidad y promoción de ventas realizada.
- ❖ Atraer nuevos clientes de nuevos segmentos. Mediante la base de datos, a principios de 2015, se determinará el grado de consecución de este objetivo.
Si no se logra cumplir, la medida será la misma que en el objetivo anterior.
- ❖ Fidelizar a los habituales. Mediante la base de datos, a principios de 2015, se determinará el grado de consecución de dicho objetivo.
- ❖ Preocupación por los insatisfechos. Se valorará a través de los comentarios introducidos en la página web por parte de los clientes, además de por la hoja de sugerencias y reclamaciones.
- ❖ Aumentar cuota de mercado. Se determinará mediante los estudios llevados a cabo por la consultora DBK y mediante la consulta de la base de datos Sabi.

12. CONCLUSIONES

El objetivo del Plan de Marketing ha consistido en identificar tanto las oportunidades y amenazas que ofrecía el entorno, como las debilidades y fortalezas que el Balneario como sociedad sostenía.

Hemos decidido aunar el esfuerzo en aprovecharnos de las oportunidades que nos ofrecía el mercado a la vez que tratábamos de reducir el impacto de las debilidades. Con el único fin de conseguirlo se han trazado los planes de acción, que nos permitan aumentar la cifra de negocio y la cuota de mercado.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Página Balneario www.balneariodefitero.es
- Información proporcionada por el Balneario
- Estrategias competitivas Vazquez-illá
- www.empresite.es
- Base datos Sabi
- Base datos empresa
- www.dbk.es
- www.balneariosespaña.es
- INE
- www.iet.es

ANEXO

PROGRAMA DE TERMALISMO SOCIAL DEL IMSERSO

Anexo 1

Balnearios participantes en el Programa de Termalismo Social en el año 2014

Comunidad Autónoma		Balneario	Tratamiento	Meses en los que se desarrollan los turnos (En sombreado, los meses en los que, en principio, hay programado el desarrollo de turnos)																								Acreditación
				Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre				
				10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días			
ANDALUCÍA																												
Almería	Alhama de Almería	San Nicolás	1 - 2	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Cádiz	Chiclana	Chiclana	1 - 2	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Granada	Alhama de Granada	Alhama de Granada	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	468,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Granada	Greña	Greña (Hoteles Montaña y Soledad)	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	273,10	328,38	273,10	328,38	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	273,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	*		
Granada	Zújar	Zújar	1 - 2	276,99	336,36	276,99	336,36	324,07	390,72	324,07	390,72	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	324,07	390,72	276,99	336,36	276,99	336,36	*		
Granada	Lanjarón	Lanjarón - 1 (Hoteles)	1 - 3	226,91	274,62	226,91	274,62	273,10	328,38	273,10	328,38	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	273,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	*		
Granada	Lanjarón	Lanjarón - 2 (Hoteles)	1 - 3	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Granada	Lanjarón	Lanjarón - 3 (Hoteles)	1 - 3	377,81	468,33	377,81	468,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	468,33	377,81	468,33	377,81	468,33	*		
Granada	Villanueva de las Torres	Alcúin de las Torres	1 - 2	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Jalón	Cenere	San Andrés	1 - 2	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
ARAGÓN																												
Huesca	Villas del Turbón	Las Villas del Turbón	1 - 4	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Teruel	Manzanera	El Paraíso	1 - 3	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Zaragoza	Alhama de Aragón	Alhama de Aragón	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Zaragoza	Alhama de Aragón	Termas Pallares - Alhama de Aragón	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Zaragoza	Jambla	Baños de Sorón	1 - 4	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Zaragoza	Jambla	La Virgen	1 - 4	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Zaragoza	Jambla	Sicilia	1 - 4	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Zaragoza	Paracuellos de Jiloca	Paracuellos de Jiloca	1 - 2	360,90	423,87	360,90	423,87	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	360,90	423,87	360,90	423,87	*		
CANTABRIA																												
Cantabria	Alceda	Alceda	1 - 2	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Cantabria	Caldas de Besaya	Caldas de Besaya	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	273,10	328,38	273,10	328,38	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	273,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	*		
Cantabria	Lierganes	Lierganes - 1 (Hotel Miera)	1 - 2	276,99	336,36	276,99	336,36	324,07	390,72	324,07	390,72	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	324,07	390,72	276,99	336,36	276,99	336,36	*		
Cantabria	Lierganes	Lierganes - 2 (Hotel Termas)	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Cantabria	Lierganes	Lierganes - 3 (Gran Hotel)	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Cantabria	Piedra de la Hembra	La Hembra	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Cantabria	Puentevieja	Puentevieja	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
CASTILLA - LA MANCHA																												
Albacete	Rosillo - Seisre	Baños de Benito	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	468,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Albacete	Rosillo - Seisre	La Esperanza	1 - 2					324,07	390,72	324,07	390,72	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	324,07	390,72					*		
Albacete	Villanueva	Baños de la Concepción	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	377,81	468,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Albacete	Yebes	Tus	1 - 2	303,71	369,02	303,71	369,02	360,90	423,87	360,90	423,87	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	367,89	446,68	360,90	423,87	303,71	369,02	303,71	369,02	*		
Ciudad Real	Fuencaliente	Fuencaliente	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*		
Ciudad Real	Sta. Cruz de Mudela	Cervantes	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	377,81	468,33	377,81	468,33	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	384,91	478,44	377,81	468,33	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Guadalajara	Trota	Carlos III	1 - 2	330,62	401,97	330,62	401,97	384,91	478,44	384,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	330,62	401,97	330,62	401,97	330,62	401,97	*		
Toledo	Miguel Salazar	Las Palmeras	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	273,10	328,38	273,10	328,38	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	280,19	360,48	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*		

Plan de Marketing

Comunidad Autónoma		Balneario	Tratamiento	Meses en los que se desarrollan los turnos (En sombreado, los meses en los que, en principio, hay programado el desarrollo de turnos)																								Acogimiento	
				Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
				10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días	10 días	12 días				
CASTILLA Y LEÓN																													
Burgos	Corcoete	Corcoete	1 - 4	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	*	
Salamanca	Retortillo	Retortillo	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Salamanca	Vieja de Tranco	Ledesma	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Valladolid	Marina de Campo	Palacio de las Salinas	1 - 2					350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Zamora	Alameda de Saez	Almeida - 1 (H. Encarnae)	1 - 2	190,30	240,28	190,30	240,28	245,68	294,90	245,68	294,90	202,50	216,01	202,50	216,01	202,50	216,01	202,50	216,01	245,68	294,90	190,30	240,28	190,30	240,28	190,30	240,28	*	
Zamora	Alameda de Saez	Almeida - 2 (H. Balneario)	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
CATALUÑA																													
Barcelona	Ayuda de Mar	Titus	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Barcelona	Caldes d'Estac	Caldes d'Estac	1 - 2					350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Barcelona	Caldes de Montbui	Broquetas	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Barcelona	Caldes de Montbui	Termas Victoria	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Barcelona	Caldes de Montbui	Vila de Caldes	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Barcelona	Tona	Codina	2 - 1	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Girona	Caldes de Malveira	Prats	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Girona	Caldes de Malveira	Vichy Catalán	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Girona	Sant Joan Salas	Font Vella	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Girona	Sta. Coloma de Farners	Termas Orón	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Lleida	Caldes de Boi	Caldes de Boi (Hotel Masanet)	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Lleida	Port de Bar	Sant Vicenç	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Lleida	Vallbona de les Monges	Rocallaura	1 - 4	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Tarragona	Comaruga	Comaruga	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Tarragona	Montbró del Camp	Termas Montbró	1 - 2	377,81	458,33	377,81	458,33	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	377,81	458,33	377,81	458,33	377,81	458,33	*	
Tarragona	Vallbona de Duro	Vallbona	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
COMUNITAT VALENCIANA																													
Castellón	Benassal	Benassal (Varios hoteles)	1 - 2	190,30	240,28	190,30	240,28	245,68	294,90	245,68	294,90	202,50	216,01	202,50	216,01	202,50	216,01	202,50	216,01	245,68	294,90	190,30	240,28	190,30	240,28	190,30	240,28	*	
Castellón	Montañeta	Montañeta - 1 (Reserva de hoteles)	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
Castellón	Montañeta	Montañeta - 2 (H. Rosalva y Xausen)	1 - 2	270,00	330,36	270,00	330,36	334,07	380,72	334,07	380,72	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	334,07	380,72	270,00	330,36	270,00	330,36	270,00	330,36	*	
Castellón	Villavieja	Villavieja	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
Valencia	Celis	Verche	1 - 5	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
Valencia	Chullita	Chullita	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Valencia	Cofrentes	Hermineros de Cofrentes	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Valencia	Requena	Fuenteopdrida (Del Caballero)	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
EXTREMADURA (continúa en la siguiente hoja)																													
Badajoz	Alange	Alange - 1 (Reserva de hoteles)	1 - 5	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
Badajoz	Alange	Alange - 2 (Hotel Varadero Benavente)	1 - 5	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Badajoz	Alange	Alange - 3 (Hotel Alcantara)	1 - 5	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Badajoz	Puerto de Sancho P.	El Raposo	1 - 2	330,62	401,87	330,62	401,87	377,81	458,33	377,81	458,33	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	394,91	478,44	377,81	458,33	330,62	401,87	330,62	401,87	330,62	401,87	*	
Ciudad	Sancho de Montemayor	Montemayor-1 (Reserva de establecimientos)	1 - 2	226,91	274,62	226,91	274,62	279,10	328,38	279,10	328,38	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	200,19	350,48	279,10	328,38	226,91	274,62	226,91	274,62	226,91	274,62	*	
Ciudad	Sancho de Montemayor	Montemayor - 2 (Hotel Balneario)	1 - 2	303,71	350,02	303,71	350,02	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	423,37	350,02	*
Ciudad	Brazas	Brazas - 1 (Hotel La Laguna)	1 - 2	270,00	330,36	270,00	330,36	334,07	380,72	334,07	380,72	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	341,18	412,82	33									

Balance de Situación

ACTIVO						
Cifras expresadas en Euros						
ACTIVO	31/12/2012	% ACTIVO	31/12/2011	% ACTIVO	31/12/2010	% ACTIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.778.383,92	84,67	12.016.773,10	84,31	12.310.503,31	85,42
I. Inmovilizado intangible	10.326,78	0,07	17.588,16	0,12	26.098,67	0,18
3. Patentes, licencias, marcas y similares	2.826,74	0,02	3.317,24	0,02	3.807,74	0,03
5. Aplicaciones Informáticas	7.500,04	0,05	14.270,92	0,10	22.290,93	0,15
II. Inmovilizado material	11.191.506,61	80,46	11.523.776,32	80,85	11.824.352,73	82,05
1. Terrenos y construcciones	8.204.717,82	58,98	8.500.711,09	59,64	8.298.275,61	57,58
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.986.788,79	21,47	3.003.446,04	21,07	3.491.034,29	24,22
3. Inmovilizado en curso y anticipos			19.619,19	0,14	35.042,83	0,24
III. Inversiones inmobiliarias						
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo						
V. Inversiones financieras a largo plazo	120,20	0,00	120,20	0,00	120,20	0,00
1. Instrumentos de patrimonio	120,20	0,00	120,20	0,00	120,20	0,00
VI. Activos por impuesto diferido	443.536,10	3,19	418.491,13	2,94	459.931,71	3,19
VII. Deudas comerciales no corrientes	132.894,23	0,96	56.797,29	0,40		
B) ACTIVO CORRIENTE	2.131.883,72	15,33	2.235.742,89	15,69	2.100.554,58	14,58
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta						
II. Existencias	148.325,55	1,07	136.852,62	0,96	117.599,35	0,82
1. Comerciales	133.325,55	0,96	136.852,62	0,96	117.599,35	0,82
6. Anticipos a proveedores	15.000,00	0,11				
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	563.727,26	4,05	817.132,33	5,73	841.484,37	5,84

1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	563.727,26	4,05	817.132,33	5,73	720.166,64	5,00
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo					720.166,64	5,00
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	563.727,26	4,05	817.132,33	5,73		
3. Deudores varios					121.317,73	0,84
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo						
V. Inversiones financieras a corto plazo	950.436,62	6,83	509.807,09	3,58	12.330,64	0,09
3. Valores representativos de deuda	7.215,14	0,05				
5. Otros activos financieros	943.221,48	6,78	509.807,09	3,58	12.330,64	0,09
VI. Periodificaciones a corto plazo					23.712,60	0,16
VII. Efectivo y otros activos ilíquidos equivalentes	469.394,29	3,37	771.950,85	5,42	1.105.427,62	7,67
1. Tesorería	469.394,29	3,37	771.950,85	5,42	1.105.427,62	7,67
TOTAL ACTIVO (A + B)	13.910.267,64	100,00	14.252.515,99	100,00	14.411.057,89	100,00

PASIVO						
Cifras expresadas en Euros						
PASIVO	31/12/2012	% PASIVO	31/12/2011	% PASIVO	31/12/2010	% PASIVO
A) PATRIMONIO NETO	10.526.656,08	75,68	10.372.169,20	72,77	10.209.628,18	70,85
A-1) Fondos propios	10.520.871,03	75,63	10.363.923,39	72,72	10.206.748,50	70,83
I. Capital	758.520,00	5,45	758.520,00	5,32	758.520,00	5,26
1. Capital escrutado	758.520,00	5,45	758.520,00	5,32	758.520,00	5,26
II. Prima de emisión						
III. Reservas	9.439.783,52	67,86	9.331.972,50	65,48	9.144.730,80	63,46
1. Legal y estatutarias	151.704,00	1,09	151.704,00	1,06	151.704,00	1,05
2. Otras reservas	9.288.079,52	66,77	9.180.268,50	64,41	8.993.026,80	62,40
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)			-225.078,00	-1,58	-225.078,00	-1,56
V. Resultados de ejercicios anteriores						
VI. Otras aportaciones de socios						
VII. Resultado del ejercicio	322.567,51	2,32	498.508,89	3,50	528.575,70	3,67
VIII. (Dividendo a cuenta)						
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto						
A-2) Ajustes por cambios de valor						

I. Activos financieros disponibles para la venta						
II. Operaciones de cobertura						
III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta						
IV. Diferencia de conversión						
V. Otros						
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	6.785,06	0,04	8.246,81	0,08	2.879,88	0,02
B) PASIVO NO CORRIENTE	2.819.983,89	18,83	2.973.681,08	20,88	3.289.235,42	22,82
I. Provisiones a largo plazo						
II. Deudas a largo plazo	2.817.744,28	18,82	2.970.374,38	20,84	3.288.170,34	22,82
2. Deudas con entidades de crédito	2.617.744,26	18,82	2.969.228,00	20,83	3.283.886,67	22,79
3. Acreedores por arrendamiento financiero			1.146,39	0,01	4.283,67	0,03
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo						
IV. Pasivos por impuesto diferido	2.248,73	0,02	3.208,88	0,02	1.085,08	0,01
V. Periodificaciones a largo plazo						
VI. Acreedores comerciales no corrientes						
VII. Deuda con características especiales a largo plazo						
C) PASIVO CORRIENTE	783.817,67	6,48	908.786,71	8,38	912.194,28	8,33
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta						
II. Provisiones a corto plazo						
III. Deudas a corto plazo	366.888,22	2,68	372.433,38	2,81	378.379,78	2,81
2. Deudas con entidades de crédito	344.275,08	2,47	322.653,02	2,26	323.973,10	2,25
3. Acreedores por arrendamiento financiero	1.870,35	0,01	2.656,78	0,02	2.441,02	0,02
5. Otros pasivos financieros	9.552,79	0,07	47.123,56	0,33	49.965,64	0,35
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo						
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	407.918,36	2,93	634.332,36	3,76	636.814,63	3,72
1. Proveedores	62.119,42	0,45	39.761,72	0,28	57.308,13	0,40
a) Proveedores a largo plazo	62.119,42	0,45			57.308,13	0,40
b) Proveedores a corto plazo			39.761,72	0,28		
3. Acreedores varios	179.199,37	1,29	223.626,35	1,57	253.443,79	1,76